

**UNIVERSIDADE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

FRANCIELI LEIDENS MACEDO

**IMPLANTAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA**

SÃO LEOPOLDO

2017

FRANCIELI LEIDENS MACEDO

**IMPLANTAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito final para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos, pelo MBA em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Prof.^a Ma. Roberta dos Santos Barossi

SÃO LEOPOLDO

2017

RESUMO

A avaliação de desempenho é uma prática comum em empresas, inclusive em instituições públicas. Assim, este estudo tem o objetivo de verificar quais benefícios foram obtidos por uma organização pública localizada na Serra Gaúcha após a implantação da avaliação de desempenho dos servidores. Para isso foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, bem como entrevista com os integrantes da comissão responsável pela gestão do processo de avaliação de desempenho dos funcionários da instituição, foco deste estudo. Através da análise dos dados coletados ficou evidente que a avaliação de desempenho humano gera benefícios, como aumento da motivação, valorização do mérito e melhores relacionamentos entre servidor e chefia. Além disso, contribui para maior eficiência da organização pública. Entretanto, esta prática deve estar atrelada ao processo de gestão de desempenho para contribuir com a gestão da empresa como um todo. Portanto, descobriu-se que houve benefícios após a implantação de avaliação de desempenho, conforme perspectiva na comissão permanente de gestão da qualidade (CPGQ), porém a prática ainda não está completamente atrelada à gestão de desempenho, por isso são sugeridas melhorias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parte do boletim de avaliação de desempenho	33
Figura 2 - Parte do boletim de autoavaliação	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Problemas comuns durante a avaliação de desempenho	13
Quadro 2 - Quem deve avaliar?	14
Quadro 3 - Métodos para avaliação de desempenho	16
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados	24
Quadro 5 - Demonstração da etapa de redução de dados	26
Quadro 6 - Pontuação	34
Quadro 7 - Critérios da avaliação de desempenho	37
Quadro 8 - Receitas	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Definição do problema	7
1.2 Objetivo Geral	8
1.3 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificativa	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores.....	10
2.1.1 Modelos de avaliação de desempenho	13
2.2 Avaliação de desempenho individual na esfera pública.....	17
2.3 Benefícios da gestão e avaliação de desempenho	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Delineamento da pesquisa.....	23
3.2 Unidade de análise	23
3.3 Técnica de coleta de dados.....	24
3.4 Técnica de análise de dados	25
3.5 Limitações do método.....	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	28
4.1 Como é realizado o processo de avaliação de desempenho na Instituição Pública	28
4.2 Os modelos de avaliação utilizados pela instituição pública em estudo	32
4.3 Melhorias no desempenho organizacional e individual após a implantação da avaliação de desempenho	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A	49

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho faz parte de um processo maior chamado de gestão de desempenho. Apesar disso, há instituições em que a esfera da avaliação de desempenho ganha maior atenção que a da gestão de desempenho. A gestão pública é um exemplo. A legislação brasileira prevê somente a prática de avaliação de desempenho e não gestão de desempenho dos servidores.

De forma geral, a avaliação de desempenho é uma forma de medir o desempenho humano que utiliza instrumentos para medir a performance dos servidores e verificar se a qualidade das tarefas desenvolvidas está de acordo com o patamar esperado pela instituição. Normalmente, os responsáveis pela condução do processo de avaliação de desempenho estão ligados à área de Gestão de Pessoas da empresa. Quando realizada de forma correta e coerente a avaliação de desempenho pode trazer benefícios para os funcionários, as lideranças e a empresa.

Diante da implantação da avaliação de desempenho humano em uma instituição pública localizada na Serra Gaúcha e da criação de uma comissão para conduzir este processo na empresa, buscou-se entrevistar os integrantes deste grupo com o intuito de responder a seguinte questão: “Quais benefícios, de acordo com a percepção dos integrantes da CPGQ, foram obtidos pela instituição pública ao implantar avaliação de desempenho para os servidores?”.

Através deste questionamento é possível identificar os benefícios obtidos pela instituição pública foco deste estudo, bem como analisar como é realizado o processo de avaliação de desempenho dos servidores da referida empresa, identificar os modelos de avaliação de desempenho realizadas e verificar se houve melhorias no desempenho organizacional ou individual a partir da implantação da avaliação de desempenho dos servidores.

Sendo assim, a estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos, sendo o primeiro composto por esta introdução e a apresentação da definição do problema, dos objetivos e da justificativa.

O segundo capítulo expõe o referencial teórico sobre o tema em estudo, abordando a diferença entre gestão e avaliação de desempenho e os principais métodos utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores. Neste capítulo também há explanação acerca da avaliação de desempenho em empresas públicas e os benefícios que esta prática pode gerar para qualquer tipo de instituição.

Após o referencial teórico, apresenta-se, no capítulo três, a metodologia de estudo utilizada, esclarecendo o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coleta e análise de dados, assim como as limitações do método utilizado.

O quarto capítulo exibe a análise de dados da pesquisa, apresentando as respostas obtidas para os questionamentos realizados e a comparação destas respostas com a literatura pesquisada.

Por fim, no capítulo cinco, são realizadas considerações finais sobre o estudo, apresentando as percepções, novas descobertas e sugestões encontradas após a redação da pesquisa sobre a avaliação de desempenho humano realizada em uma instituição pública localizada na Serra Gaúcha.

1.1 Definição do problema

A avaliação de desempenho dos colaboradores é uma prática que envolve a área de gestão de pessoas das organizações. Através da mensuração do desempenho os gestores adquirem subsídios para tomar decisões sobre promoções e necessidade de treinamento, e controlam se o desempenho alcançado pelos colaboradores está de acordo com o esperado pela empresa.

Medir o desempenho de funcionários é importante tanto em instituições privadas como públicas. A empresa, foco deste estudo, é uma instituição pública localizada em um município da Serra Gaúcha. De acordo com consulta ao portal da transparência da cidade, realizada em 05 de abril de 2017, a referida empresa possui 1150 servidores efetivos, distribuídos entre as 17 secretarias que fazem parte da estrutura administrativa do Município.

Conforme a Lei Municipal n°. 2912/2011 e suas alterações, os servidores efetivos que ingressam no Município são avaliados por um período de três anos, chamado estágio probatório, no qual é possível mensurar se o desempenho está satisfatório. Quando há deficiência no desempenho dos servidores em duas avaliações seguidas ou três intercaladas, são recomendados treinamentos e caso, o desempenho persista ruim, acontece abertura de processo administrativo disciplinar.

Por outro lado, quando o servidor tem desempenho satisfatório, se torna estável. Mas, há alguns anos, se o desempenho do servidor persistisse satisfatório, não existiam condições de promovê-lo, por exemplo, já que os salários dos servidores, assim como os benefícios são instituídos por lei e iguais para todos os ocupantes de um mesmo cargo.

Contudo, em meados do ano de 2011, houve a recomendação por parte de alguns secretários de que o desempenho dos servidores fosse avaliado além do período de estágio

probatório. A ideia foi bem vista e aceita pelos gestores do município, pois esta prática permitiria promoções que valorizariam os servidores que desempenhassem suas funções com excelência.

Sendo assim, a Lei Municipal n°. 2916/2011 criou a Comissão Permanente de Gestão da Qualidade – CPGQ, que, atualmente, é responsável por controlar, entre outras atividades, a avaliação de desempenho dos servidores.

Então, o problema de pesquisa deste projeto é a seguinte questão: “Quais benefícios, de acordo com a percepção dos integrantes da CPGQ, foram obtidos pela instituição pública após implantar avaliação de desempenho contínua para os servidores?”. Através deste questionamento pretende-se atingir os objetivos descritos adiante.

1.2 Objetivo Geral

Identificar quais benefícios, de acordo com a percepção dos integrantes da CPGQ, foram obtidos pela instituição pública após implantar avaliação de desempenho contínua para os servidores.

1.3 Objetivos específicos

Analisar como é realizado o processo de avaliação de desempenho dos servidores da instituição pública em estudo.

Identificar os modelos de avaliação de desempenho utilizados com os servidores da instituição pública em estudo.

Verificar se houve melhorias no desempenho organizacional ou individual a partir da implantação da avaliação de desempenho dos servidores da instituição pública.

1.4 Justificativa

Apesar de todos os avanços tecnológicos ocorridos no decorrer dos últimos anos, as pessoas permanecem com um papel de suma importância nas organizações. Através das pessoas é possível atingir os objetivos pessoais de cada servidor e objetivos organizacionais. Para isso é necessário que a organização faça a gestão de pessoas adequadamente.

Existem técnicas que ajudam os gestores a administrar o quadro de pessoal, tanto em empresas privadas quanto em empresas públicas, tais como, o mapeamento de quantos

colaboradores são necessários em determinada área, a aplicação de pesquisa de clima, “[...] a avaliação de desempenho, o treinamento e as atividades voltadas para a motivação das pessoas. No entanto, a avaliação de desempenho colabora para que se materializem os outros fatores (cálculo do quadro de pessoas; treinamento e motivação)” (BARBIERI, 2014, p. 43).

Considerando esta afirmação, é possível assegurar que a avaliação de desempenho é a base para alguns processos referentes à área de gestão de pessoas e torna-se, assim, uma atividade primordial nas empresas. Além disso, o estudo desta prática contribui para que se perceba o quanto ela pode cooperar para que as instituições identifiquem, em seu quadro de pessoal, performances que superam as expectativas dos gestores, bem como desempenhos não satisfatórios que indicam a necessidade de treinamento, desenvolvimento ou investimento em plano de carreira.

Outrossim, esta pesquisa permite identificar as melhorias percebidas em uma organização pública localizada na Serra Gaúcha após a implantação de avaliação de desempenho contínua dos servidores. Como a gestão pública é um assunto discutido fervorosamente no Brasil, especialmente nos últimos anos, é possível afirmar que pesquisar acerca do modelo de avaliação utilizado na organização mencionada é importante, porque possibilita que outras empresas públicas adotem ou inspirem-se nesta prática, melhorando assim a gestão pública como um todo.

Quanto à relevância de estudar este tema, enquanto profissional, consiste no aperfeiçoamento do conhecimento de métodos para avaliar o desempenho dos servidores de forma correta, evitando subjetividade. Enquanto acadêmica, o estudo contribui para o enriquecimento de conhecimentos sobre gestão, especialmente na área de Recursos Humanos, que é a de maior interesse da estudante, já que a pesquisa permite que a equipe CPGQ compartilhe o conhecimento e a experiência que possui com avaliação de desempenho de servidores públicos. Ainda, enquanto acadêmica, a pesquisa possibilita entender o quanto o pensamento sistêmico é importante na organização, pois a avaliação de desempenho está ligada ao desempenho da empresa como um todo e deve ser baseada no planejamento estratégico.

Por fim, o estudo é importante, porque a avaliação de desempenho afeta todas as áreas da empresa, além dos recursos humanos. Portanto, estudar a forma correta e eficaz de avaliar os funcionários gera melhoria nos processos da empresa em geral, pois permite diminuir problemas de comunicação, aumentar a motivação, melhorar resultados financeiros e colaborar para que exista um clima organizacional saudável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico serão apresentados os conceitos de gestão e de avaliação de desempenho, alguns modelos de avaliação de desempenho, informações referentes às peculiaridades da avaliação de desempenho considerando a gestão de pessoas na área pública, bem como os benefícios que esta prática pode trazer para a empresa quando aplicada de forma correta.

2.1 Avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores

Após a admissão de um colaborador e sua integração ao ambiente de trabalho, as organizações esperam que ele desempenhe as atividades que lhe foram atribuídas de maneira satisfatória, alcançando os objetivos organizacionais e desenvolvendo-se como indivíduo e ser social. Para controlar se o desempenho do colaborador atendeu as expectativas da instituição de trabalho é necessário realizar a gestão e avaliação de desempenho.

Inicialmente, é preciso esclarecer a diferença entre gestão e avaliação de desempenho. O conceito de gestão do desempenho, de acordo com Lucena (2004) é mais amplo que avaliação de desempenho, pois leva em consideração o contexto organizacional. “Na verdade, a gerência do desempenho, na prática, confunde-se com a própria gerência do negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados” (LUCENA, 2004, p. 22).

Já a avaliação de desempenho é “um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos” (LOTTA, 2002, s. p). “É uma etapa imprescindível da gestão de desempenho, mas não tem grande utilidade quando é desenvolvida de forma isolada, sem que seja complementada por outras medidas” (OLIVEIRA, 2014, p. 63).

A avaliação de desempenho “teve dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliados diante das necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo” (MARRAS, 2012, p. 134), pois para atingir o objetivo estipulado pelo planejamento estratégico da empresa é necessário que se realizem aferições do desempenho dos talentos empresariais, identificando e corrigindo possíveis discrepâncias entre as metas e o que está sendo realizado.

Após esclarecer a diferença entre gestão e avaliação de desempenho, é importante fazer uma breve análise da evolução destas práticas nas instituições empresariais. Embora

alguns autores defendam que a avaliação de desempenho existe desde sempre e é parte do processo de evolução da humanidade, conforme Bergamini (2012) o surgimento da avaliação do mérito dos trabalhadores em suas atividades surgiu durante pesquisas nas décadas de 60, 70 e 80 em vários países. Após o aprofundamento destas pesquisas o termo mérito foi substituído por desempenho.

O conceito de desempenho da época era diferente do atual. Entre as décadas seguintes e o início do século XXI, “concebeu-se que o desempenho dependeria principalmente das habilidades inatas, além do seu treinamento. Assim, quem tivesse maior nível de habilidade atingiria melhor desempenho em menor tempo de treinamento” (BERGAMINI, 2012, p. 13). Atualmente, “o desempenho é entendido mais como o resultado do ambiente e circunstâncias em que os indivíduos operam do que como consequência dos talentos e de forças intrínsecas ao indivíduo [...], ou seja, de mecanismos inatos e psicológicos” (BARBOSA, 1996, p. 87).

A partir destas constatações “muitos esforços foram feitos para tornar possível medir com precisão o desempenho das pessoas no trabalho organizacional” (BERGAMINI, 2012, p. 12). Porém, “uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas” (BARBOSA, 1996, p. 60).

Desta forma, durante algum tempo as avaliações permaneceram subjetivas e houve a necessidade de criar instrumentos de avaliação que neutralizassem esta subjetividade por parte dos avaliadores. Além disso, é importante ressaltar que, há alguns anos, a avaliação de desempenho não era aplicada como um processo. “Era, apenas, um formulário, preenchido em determinada data, sem nenhuma referência ao desempenho e sem consequências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas” (LUCENA, 2004, p. 12).

Sendo assim, é possível afirmar que “o desempenho humano não é algo que se possa isolar da dinâmica cotidiana de uma organização e das relações dessa organização com o contexto maior onde atua” (LUCENA, 2004, p. 16). De acordo com Bergue (2014) é um erro considerar apenas a dimensão avaliação do desempenho e descartar a dimensão maior de gestão do desempenho. “Esquece-se que gestão implica planejar (o trabalho), organizar (os recursos necessários à consecução do volume e das condições de trabalho previsto), executar (acompanhar, entre outros aspectos) e, então, avaliar” (BERGUE, 2014, p. 229).

O referido autor defende que “não se pode pensar a gestão de desempenho como um processo isolado, senão como elemento de um sistema maior, interagindo com o processo de capacitação, notadamente nas fases de diagnóstico das necessidades de ações de educação corporativa, com o processo de remuneração, entre outros” (BERGUE, 2014, p. 229).

“Assinala-se também que a gestão do desempenho não pode ser percebida somente como um processo. Por tratar-se de pessoas, é imperativo reconhecê-la como uma relação, na qual interagem a chefia e o subordinado” (BERGUE, 2014, p. 230).

Um ponto importante a destacar é o alinhamento necessário entre o modelo de gestão de desempenho escolhido com a estratégia da gestão de pessoas da organização que por sua vez deve ser coerente com a estratégia organizacional. Considerando esta interação desenvolve-se também o entendimento de parte dos gestores que o desempenho do capital humano é responsável pelo desempenho da organização como um todo.

Desta forma, um processo de avaliação de desempenho para atingir a eficácia deverá estar inserido na gestão de desempenho e levar em consideração, de acordo com Lucena (2004), a forma como as transformações que acontecem no ambiente interno, provocadas pelo ambiente externo, influenciam o desempenho humano; a maneira como os colaboradores identificam seus papéis na empresa, percebendo o comportamento que é esperado deles e o quanto contribuem para gerar resultados; e o jeito como o trabalhador assume o papel de facilitador no relacionamento com a clientela.

Em resumo, de acordo com Lucena (2004) cada uma das variáveis avaliadas continuamente na organização, sejam pessoas, finanças ou outros recursos, exigem “a aplicação de critérios avaliativos diferenciados, porém integrados, um alimentando o outro, um fornecendo *feedback* para o outro, compondo uma rede de realimentação contínua e de ações que fortaleçam o equilíbrio de todo o sistema organizacional” (LUCENA, 2004, p. 15).

Após o entendimento de que é dever das organizações praticar a gestão de desempenho utilizando a avaliação de desempenho para realimentar o processo de gestão, o “grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados” (LUCENA, 2004, p. 18).

Então, após os gestores das organizações analisarem a gestão de desempenho de forma sistêmica, considerando as variáveis que afetam a performance dos trabalhadores, é possível que se coloque o foco na confecção de um instrumento de avaliação. Este instrumento auxiliará a organização a mensurar se o desempenho de seus colaboradores está atendendo ao esperado ou está insatisfatório. Existem vários tipos de avaliação de desempenho. Eles serão apresentados na próxima seção.

2.1.1 Modelos de avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho humano nas organizações é parte do processo de gestão de desempenho e envolve, normalmente, a área responsável pela gestão de pessoas. Há diferentes modelos de avaliação de desempenho. Antes de apresentar os métodos de avaliação é válido mencionar que ocorrem problemas comuns durante a avaliação de desempenho dos servidores, entre os principais empecilhos estão os listados no Quadro 1.

Quadro 1 - Problemas comuns durante a avaliação de desempenho

Efeito halo	Ao avaliar um servidor em um quesito ruim, há tendência de avaliá-lo de forma negativa em todos os quesitos.
Tendência central	É a inclinação do avaliador em avaliar todos os servidores na média.
Atitude do avaliador	Quando o avaliador gosta ou não do avaliado e deixa que isso interfira na avaliação de desempenho.
Não gostar do papel de avaliador	Quando o avaliador não se sente a vontade para exercer o papel de julgador.
Foco em um incidente ou parte do trabalho	Tendência do avaliador em focar nos últimos acontecimentos ou não considerar o trabalho por completo.
Subjetividade	Falta de critérios objetivos para avaliar o desempenho.

FONTE: Adaptado de RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012

Após analisar o Quadro 1 percebe-se que todos os problemas listados se originam no avaliador, ou seja, “trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito” (MARRAS, 2012, p. 135). Para evitar os problemas expostos é importante definir quem fará a avaliação.

Na maior parte dos casos, a avaliação é unilateral, ou seja, um supervisor avalia um colaborador ou equipe. “A ideia é que, sendo ele o responsável pelos resultados promovidos por sua equipe [...] é comum que seja também sua responsabilidade informá-la sobre seu desempenho” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, s. p). Porém, existem empresas em que os subordinados podem avaliar o líder ou a avaliação é realizada mutuamente.

Algumas técnicas para selecionar quem é responsável por avaliar quem, serão apresentadas através do Quadro 2.

Quadro 2 - Quem deve avaliar?

Avaliação entre pares	Praticada com integrantes de equipes autogerenciáveis. Contribui para comunicação aberta, interação social e coesão da equipe.
Comitês de avaliação	Geralmente é composto por 4 ou 5 supervisores do colaborador. Avaliações feitas por comitês tendem a ser mais justas e confiáveis.
Autoavaliação	É a avaliação do próprio funcionário a respeito de si mesmo. Pode ser problemática, pois as pessoas tendem a se avaliar melhor do que realmente são.
Avaliação pelos subordinados	Também chamado de <i>feedback</i> ascendente. Acontece quando os funcionários avaliam os supervisores.
<i>Feedback</i> 360 graus	São coletadas informações sobre o desempenho de um funcionário com todas as pessoas ao seu redor: supervisores, colegas e clientes.

FONTE: Adaptado de DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

Após a apresentação do Quadro 2, observa-se que há possibilidade de combinação e utilização de mais de uma técnica para avaliar o desempenho individual do servidor. Algumas instituições iniciam o processo de avaliação de desempenho por uma autoavaliação. De acordo com Lacombe (2011) a autoavaliação faz com que o avaliado reflita sobre seu trabalho, seus pontos fortes e pontos fracos. Assim, “a oportunidade de participar do processo de avaliação aumenta a responsabilidade do avaliado” (LACOMBE, 2011, p. 52).

Quando se tratam de organizações públicas,

Cuja atividade pode ser classificada como tipicamente administrativa e burocrática, sem qualquer caráter econômico que facilite a identificação do alcance de metas, além do envolvimento de todos os setores, pode ser interessante também o envolvimento da sociedade, já que esta pode ser considerada como cliente direta dos serviços prestados. Em tais casos uma das opções é a utilização da avaliação de desempenho em 360° (MOURÃO et al, 2017, p. 06).

Depois da escolha de quem fará a avaliação, a empresa decide o modelo de avaliação que será utilizado.

Existem avaliações de entradas e saídas. As entradas são avaliadas com base nas capacidades, que podem ser conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Conhecimentos e habilidades dispensam sistemática de avaliação; são registrados nos currículos dos profissionais, em termos de treinamentos e formação acumulados, e, quando muito, validados por meio de certificados (DIAS; BORGES, 2015, p. 207).

A avaliação de entradas é utilizada, geralmente, em processos de seleção e em concursos públicos. Já as saídas

são avaliadas em termos de entregas estabelecidas nas competências e os resultados aferidos por indicadores dentro de um sistema de metas. As entregas são analisadas por auto-avaliação e avaliação dos superiores, ao passo que os resultados são avaliados em termos de indicadores e, em seguida, armazenados e disponibilizados em sistemas operacionais (DIAS; BORGES, 2015, p. 207).

Uma forma de avaliar as entregas é através da avaliação de desempenho do colaborador, por exemplo, enquanto que um método para avaliar os resultados é o *Balanced Scorecard*. Este sistema avalia indicadores em quatro categorias, conforme explica Maximiano (2011): perspectiva do cliente, perspectiva interna, perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional e perspectiva financeira. Salienta-se que este método de avaliação permite avaliar o desempenho organizacional além do desempenho individual.

Outras formas de avaliação surgem ao considerar que “o desempenho do funcionário no trabalho deve ser analisado e avaliado periodicamente” (FERREIRA, 2012, p. 287). Neste caso, os tipos de avaliação utilizados, de acordo com Malheiros e Rocha (2014) são avaliação diagnóstica, formativa e de controle.

O primeiro tipo é a avaliação que acontece no início de uma atividade. Esta avaliação é chamada de avaliação diagnóstica. “O objetivo desse tipo de avaliação é identificar o desempenho do funcionário e seu momento de carreira” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, s. p). Como o próprio nome indica, este tipo de avaliação busca investigar quais os conhecimentos ou experiências prévias o avaliado possui.

Já a avaliação formativa “acontece durante o processo de trabalho. Nela, o foco é auxiliar o outro no desempenho de suas atividades, reforçando pontos positivos e sinalizando questões que precisam ser revistas para que o objetivo final seja atingido” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, s. p). Pode-se afirmar que este tipo de avaliação mede como está a *performance* durante o desenvolvimento de cada etapa de um processo.

O último tipo de avaliação relacionada com o período é a avaliação de controle. “A avaliação de controle acontece no final de um período. É a mais comum nas organizações e encerra o ciclo de avaliação. Frequentemente, acontece anualmente e é concluída com a

atribuição de um conceito” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, s. p). Este último tipo de avaliação tende a gerar conceitos. “Tais conceitos podem ser expressos em notas ou em outros códigos” (MALHEIROS; ROCHA, 2014, s. p).

Outrossim, a organização tem à disposição diversos métodos para realizar a avaliação de desempenho, considerando as entregas que o funcionário realiza. Os principais serão apresentados através do Quadro 3.

Quadro 3 - Métodos para avaliação de desempenho

Método de escalas gráficas	São apresentadas características (trabalho em equipe, disciplina) e são atribuídos padrões de desempenho (atende, não atende, supera).
Método de classificação alternada	Classifica os funcionários do melhor ao pior em uma característica ou várias.
Método de comparação entre pares	Cada colaborador ao ser avaliado é comparado com todos os outros em determinado traço.
Método de distribuição forçada	O avaliador coloca determinada porcentagem de servidores em categorias de desempenho. Ex: 20% melhores, 70% intermediários e 10% piores.
Método do incidente crítico	São mantidos registros de exemplos de comportamentos desejáveis e indesejáveis que são revisados em momentos determinados.
Escalas de avaliação comportamental	Combina os métodos do incidente crítico e de avaliações quantitativas com exemplos narrativos específicos do bom e do mau desempenho.
Método da administração por objetivos	São definidas metas em várias etapas e periodicamente são discutidos o alcance das metas por determinado funcionário.

FONTE: Adaptado de DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

A partir do Quadro 3, é possível afirmar que o método de avaliação de desempenho, assim como a gestão de desempenho, poderá variar conforme o tipo de instituição em que for aplicado, sua cultura organizacional e estilos de liderança. Não existe um consenso de qual

método seja o melhor. Alguns autores defendem que a adoção de mais de um método ou a combinação entre eles pode ser benéfica.

Entretanto, apesar da existência de diferentes modelos de avaliação por desempenho e do aperfeiçoamento deste processo no decorrer dos anos, principalmente em empresas privadas, avaliar o desempenho de servidores em empresas públicas possui peculiaridades. Na seção 2.2 serão abordados assuntos relacionados à avaliação e gestão de desempenho considerando empresas públicas.

2.2 Avaliação de desempenho individual na esfera pública

A administração pública possui particularidades, por isso é preciso conhecer algumas características da gestão deste tipo de instituição para melhor compreender como é o processo de gestão de desempenho. É possível conceituar a administração pública como sendo “o processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender as necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade” (OLIVEIRA, 2014, p. 04).

Além disso, em empresas privadas, o gestor “recebe do proprietário as ordens e instruções de como administrar as coisas que lhe são confiadas; na administração pública, essas ordens e instruções estão concretizadas nas leis, regulamentos e atos especiais, dentro da moral da instituição” (SALDANHA, 2006, p. 19). “Os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada” (SALDANHA, 2006, p. 13).

Desta forma, sabe-se que as pessoas possuem direito de reivindicar melhorias nos serviços públicos. Os cidadãos estão, “cada vez mais, conscientes de seus direitos exigindo serviços de qualidade, seja na área da saúde, da educação, da segurança, seja em outros setores organizados” (SCHLESINGER et al, 2008, p. 36). Isto exige que a administração pública corresponda às expectativas e atenda às necessidades dos usuários de seus serviços.

Para prestar um atendimento adequado às necessidades dos contribuintes as organizações públicas estão passando “por um processo de profissionalização e desenvolvimento: acadêmico, dos processos de trabalho, tecnológico e humano” (KANAANE; FILHO; FERREIRA, 2010, p. 101). Conforme Lucena (2004) diante de toda a avaliação pública atual, uma das práticas que contribui para atingir o objetivo de desenvolvimento e profissionalização é a análise do desempenho do quadro de pessoal da instituição. Neste momento, torna-se necessário a prática da gestão de desempenho.

Considerando o exposto anteriormente, “é preciso perceber que a gestão de desempenho não é realizada para as pessoas em sentido estrito, mas com o propósito de aperfeiçoar o serviço público” (BERGUE, 2014, p. 227). A avaliação de desempenho é uma prática que está legalizada na legislação brasileira. “O tema da avaliação de desempenho surgiu no serviço público brasileiro por intermédio do segundo plano de classificação de cargos, instituído pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960” (REYNAUD; TODESCAT, 2017, p. 86). “O movimento retornou com novas feições e força por ocasião da Emenda Constitucional nº 19/1998 com ênfase na dimensão da avaliação” (BERGUE, 2014, p. 228).

Na Constituição federal a gestão de desempenho é tratada com restrições e utiliza-se a palavra avaliação. A partir desta constatação é possível afirmar que, no serviço público, “o tema da gestão do desempenho em geral tem se relacionado mais frequentemente com a meritocracia, a mensuração de resultados e a remuneração, e menos com o desenvolvimento de pessoas” (BERGUE, 2014, p. 228). Partindo desta ideia, foram formulados três modelos de gestão de desempenho na área pública.

O primeiro deles é o Modelo Adaptativo Cordial. Este modelo é comum em “organizações que não possuem gestão de desempenho formalmente instituída, em que há organicidade plena e liberdade de atuação das pessoas, com pouca ou nenhuma influência dos gestores no processo de organização e realização do trabalho” (BERGUE, 2014, p. 228). Este modelo é tendência em instituições que praticam *downsizing* e *empowerment*, ou seja, achatamento de estrutura organizacional e delegação do poder de decisão para os servidores.

O segundo modelo é o Modelo meritocrático, que é

inerente àquelas realidades organizacionais que formalizam modelos de gestão do desempenho que se baseiam em sistemas de hierarquização social e correspondentes premiações (promoções, remunerações diferenciadas ou outro elemento de diferenciação simbólica) baseadas no envolvimento e nos resultados alcançados pelos servidores. Esse modelo assenta-se, entre outros pressupostos, na noção de igualdade de condições de partida no processo de competição (BERGUE, 2014, p. 228).

Este modelo sugere que a empresa preocupe-se em diferenciar os bons e maus desempenhos, recompensando os bons. Além disso, evita que haja promoções baseadas em paternalismo, ou seja, a promoção de alguém que tem vínculo com determinado partido ou de preferência pessoal de um gestor.

O terceiro modelo é o de desenvolvimento de pessoas. Este modelo tem ênfase na “identificação de lacunas de desempenho e nas correspondentes deficiências de competências. A prioridade está na busca do desempenho das pessoas e o propósito se orienta para a

legitimação institucional” (BERGUE, 2014, p. 228). Sendo assim, é possível afirmar que o modelo de desenvolvimento de pessoas busca encontrar *gaps* e corrigi-los, aumentando assim o desempenho individual e da organização como um todo.

Além dos modelos de gestão apresentados, há na Constituição Brasileira a previsão de duas modalidades de avaliação de desempenho: “a avaliação em estágio probatório e a avaliação permanente de desempenho” (BERGUE, 2014, p. 235). O uso destas ferramentas deve estar de acordo com o modelo que a instituição utiliza para gerir o desempenho de seus colaboradores.

Conforme a Legislação Federal o estágio probatório tem duração de 3 anos. Após este período se o servidor público alcançar o desempenho esperado é considerado estável no serviço público. Após a conclusão do estágio probatório, a legislação prevê que cada instituição pública deve elaborar formas de tornar a avaliação de desempenho contínua.

Na maioria dos casos o modelo mais utilizado é o referente à meritocracia, pois o serviço público brasileiro possui a maior parte das instituições com estruturas verticalizadas e a tomada de decisões centralizada em cargos de nível estratégico, dificultando o desenvolvimento das pessoas ou um método de gestão de desempenho que permita maior autonomia ao servidor.

De acordo com Barbosa “a avaliação nunca foi usada no Brasil como instrumento de crescimento e melhoria do serviço, mas como um instrumento de punição de um corpo de funcionários desmotivados e que nunca foi alvo de uma política sistemática de capacitação e melhora de quadros” (BARBOSA, 1996, p. 95).

A autora acrescenta que

Embora, no discurso, todos os segmentos se coloquem como partidários do império do mérito, na prática, qualquer tentativa de implantá-la esbarra em um processo sistemático de desqualificação desse critério, a partir de uma estratégia de acusação que, ora afirma serem o método de avaliação e os avaliadores inaptos para a tarefa, ora terem os escolhidos méritos que, na verdade, não possuem, recebendo uma boa avaliação ou promoção por força de suas relações pessoais (BARBOSA, 1996, p. 94).

Entretanto, apesar da dificuldade em fazer com que a meritocracia seja realmente praticada e da falta do pensamento que englobe a gestão de desempenho e não somente um instrumento que avalie o desempenho dos servidores, a implantação da avaliação de desempenho permanente costuma trazer benefícios para a empresa e para os colaboradores avaliados. Os principais benefícios desta prática serão apresentados na próxima seção.

2.3 Benefícios da gestão e avaliação de desempenho

A gestão de desempenho demonstra ser uma prática fundamental para manter o bom funcionamento das instituições, sejam privadas ou públicas. Além disso, a utilização de um bom instrumento de avaliação de desempenho humano permite obter benefícios para as organizações. Estes benefícios podem ser tanto para os gestores, quanto para servidores e a empresa.

De acordo com Ferreira (2012) a avaliação é o momento em que o gestor aponta os pontos positivos do colaborador e estabelece desafios e pontos negativos que precisam ser melhorados. Conseqüentemente, é possível averiguar “se o desempenho das equipes foi satisfatório e verificar quais funcionários têm melhor desempenho, quais se esforçam mais, quais habilidades foram desenvolvidas ao longo do período, quais habilidades ainda precisam ser desenvolvidas [...]” (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014, p. 21).

Partindo desta afirmação pode-se presumir que a avaliação de desempenho fortalece as equipes de trabalho. De acordo com Soares (2015) equipes são compostas por pessoas que possuem habilidades diferentes que se complementam. Através destas habilidades os objetivos organizacionais são alcançados. Sendo assim, o resultado de uma avaliação de desempenho permite montar equipes fortes, pois faz com que se identifique as habilidades dos talentos da empresa e permite que eles sejam aproveitados de maneira eficaz.

Outra contribuição encontrada ao utilizar a avaliação de desempenho conforme Barbieri (2016) é que ela auxilia os gestores na tomada de decisões relacionadas às promoções, transferências e demissões. Apesar de que o objetivo das avaliações de desempenho não deve ser somente a recompensa financeira, “elas ainda podem ser utilizadas para a concessão de recompensas, como aumento de remuneração por mérito” (BARBIERI, 2016, p. 79). Através destas ações a instituição pode melhorar sua imagem e reconhecer seus funcionários.

Além disso, através de avaliação de desempenho é possível identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Quando são encontradas as mesmas dificuldades em desempenhar uma tarefa por mais de um colaborador pode-se pensar que é preciso capacitar a mão de obra para realizar tal atividade.

Mais um benefício obtido ao avaliar o desempenho das pessoas é o fornecimento de *feedback* aos funcionários a respeito da opinião da organização sobre o trabalho deles. O *feedback* “se processa a partir da incorporação das informações sobre os desvios e a

subsequente tomada de atitude com vistas à melhoria de desempenho do processo no ciclo seguinte” (BERGUE, 2014, p. 102).

Na mesma proporção, por meio da avaliação de desempenho, os colaboradores, de acordo com Schedler e Schneider (2017), conhecem as regras do jogo e o comportamento que seus líderes e a organização em que atuam esperam deles. É possível estabelecer um relacionamento em que há transparência e comunicação clara. Por intermédio da avaliação também é possível que o funcionário conheça “as providências que o líder está tomando quanto às melhorias de seu desempenho (programa de treinamento e estágio), e as que ele próprio (o subordinado) deve tomar (autocorreção, mais empenho e atenção no trabalho, cursos)” (SCHEDLER; SCHNEIDER, 2017, p. 08).

Ao analisar o final da afirmação nota-se que é importante a realização de autoavaliação. Ela traz um benefício para o colaborador ao permitir que faça “autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento e autocontrole” (SCHEDLER; SCHNEIDER, 2017, p. 08). A partir do momento em que o colaborador tem autoconhecimento, passa a observar suas ações e reações e entender que possui limitações e qualidades, podendo assim, provocar uma mudança em suas crenças e na maneira de perceber os acontecimentos. Então, é possível alterar comportamentos e enfrentar realidades ou críticas de maneira mais positiva, melhorando o desempenho individual e em equipe.

Outrossim, a avaliação de desempenho permite que os gestores identifiquem e provenham os recursos necessários para satisfazer às necessidades identificadas durante a avaliação. É possível ainda atribuir à área de RH o papel de assessoria, visto que, “os profissionais de Recursos Humanos terão que atuar em sintonia com a dinâmica da organização, assessorando as gerências e providenciando as ações necessárias no momento em que são detectadas” (LUCENA, 2004, p. 167).

Ao focar especialmente na gestão pública, “a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional” (LOTTA, 2002, s. p).

Mantendo ainda o foco na administração pública, é possível afirmar que a gestão de desempenho permite modificar a cultura do paternalismo e protecionismo, já que “os maiores problemas a serem enfrentados com relação a forma de aplicação da avaliação de desempenho, sobretudo nas organizações públicas, parecem ser o corporativismo e a influência política” (MOURÃO et al, 2015, p. 06). Ao profissionalizar a gestão e formalizar instrumentos para

medir desempenho passa-se a valorizar o mérito do servidor e o desenvolvimento profissional, tornando a gestão de pessoas na área pública mais justa, transparente e profissional.

Considerando que a avaliação de desempenho é parte de um sistema de gestão de desempenho e que a gestão do desempenho confunde-se com a gestão do negócio, pode-se dizer que uma avaliação de desempenho coerente com as boas práticas de gestão pública, gera benefícios para toda a sociedade, pois o desempenho individual reflete no organizacional. Desta forma, ao propor ações para melhorar o desempenho, o órgão público diminui os custos com pessoal, pois há diminuição de faltas e ações trabalhistas e aumenta satisfação dos contribuintes com os atendimentos, porque os servidores estão capacitados e motivados para realizar suas atribuições.

Portanto, a utilização de um instrumento para avaliar o desempenho humano beneficia o avaliado e a empresa como um todo, pois é através da avaliação que o sistema de gestão de desempenho é alimentado e gera consequentemente subsídios para averiguar se o desempenho organizacional está dentro do estipulado no planejamento estratégico da instituição.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será esclarecido o método de pesquisa utilizado para alcançar o objetivo do estudo. Serão apresentados também o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coleta e análise de dados e, por fim, as limitações do método de pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa é “a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para a investigação” (GIL, 2008, p. 49). Para este estudo optou-se pelo uso do método estudo de caso.

A escolha deste método se justifica, porque o estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2008, p. 57). Além disso, considerando os objetivos de pesquisa, o estudo classifica-se com exploratório. “O objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento e compreensão” (MALHOTRA, 2011, p. 57).

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, ou seja, é o tipo de pesquisa que não utiliza estatísticas ou dados numéricos para análise. A pesquisa qualitativa permite um aprofundamento do assunto estudado e a ampliação e diversificação da forma como determinada situação é interpretada.

Então, após explicar o delineamento da pesquisa, serão apresentadas informações sobre a unidade de análise.

3.2 Unidade de análise

O município em que se localiza o órgão público alvo do presente estudo possui cerca de 35 mil habitantes. De acordo com o site da Prefeitura, a cidade possui índice de desenvolvimento humano de 0,841, considerado alto. Conforme já mencionado na definição do problema, a referida empresa possui 1150 servidores efetivos, distribuídos entre as 17 secretarias que fazem parte da estrutura administrativa do Município.

A Prefeitura conta, ainda, com a área de Recursos Humanos, que tem como atividade principal a confecção da folha de pagamento e a Comissão Permanente de Gestão da Qualidade (CPGQ), que tem a “finalidade de capacitar de forma contínua os servidores efetivos, promover a avaliação do desempenho individual e coletivo”. (Artigo 1º da Lei Municipal nº. 2.916/2011). A unidade de análise é o município como um todo, porém como os responsáveis por conduzir o processo de avaliação nesta empresa são os integrantes da CPGQ, serão consideradas as percepções deste grupo no que se refere ao problema de pesquisa. Após esta definição, serão apresentadas as técnicas de coleta de dados.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para que um pesquisador possa realizar inferências relevantes sobre um assunto é necessário reunir dados durante o estudo de determinado conteúdo. Para coletar dados de maneira correta e eficaz existem algumas técnicas, tais como a utilização de questionários, entrevistas ou observação. Uma das técnicas para coletar dados mais utilizada em pesquisas é a entrevista. Neste estudo, se utilizará entrevista para coletar os dados.

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p. 109).

A partir da entrevista com perguntas abertas, pretende-se aprofundar o estudo do tema em questão e atingir os objetivos específicos apresentados na seção 1.3. As questões que norteiam a entrevista estão dispostas no Apêndice A. No quadro 4, estão caracterizados os entrevistados que integram a CPGQ.

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

Sigla	Gênero	Formação	Tempo de Empresa
CPGQ 1	Feminino	Especialização completa	Mais de 5 anos
CPGQ 2	Feminino	Mestrado completo	Mais de 10 anos
CPGQ 3	Feminino	Especialização completa	Mais de 15 anos
CPGQ 4	Feminino	Especialização completa	Mais de 5 anos
CPGQ 5	Feminino	Especialização completa	Mais de 5 anos

FONTE: Elaborado pela acadêmica

Conforme descrito no Quadro 4, este grupo é composto por 5 integrantes efetivos do quadro municipal.

Além do uso da entrevista, há a utilização de pesquisa bibliográfica e documental. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas” (GIL, 2008, p. 50).

Já a pesquisa documental “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (GIL, 2008, p. 51). São exemplos: “documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, [...] relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas” (GIL, 2008, p. 51).

Após obter os dados, será necessário utilizar técnicas para analisá-los, conforme será explicado na seção 3.4.

3.4 Técnica de análise de dados

Após coletar dados, é necessário estipular uma forma para organizá-los para análise. Diferente do que acontece na pesquisa de natureza quantitativa, a pesquisa de natureza qualitativa não pode ser analisada com base em estatística ou fórmulas. Sendo assim, a técnica de análise desta pesquisa é chamada de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (Berelson, 1952, p. 13 *apud* GIL, 2008, p. 152). Este tipo de análise ocorre, geralmente, em três etapas: redução, apresentação e conclusão.

A primeira etapa é a redução de dados. Segundo Gil, esta fase “envolve a seleção, a focalização, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados originais em sumários organizados de acordo com os temas ou padrões definidos nos objetivos originais da pesquisa (GIL, 2008, p. 175).

A segunda etapa é a apresentação de dados.

A apresentação consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento. Esta apresentação pode ser constituída por textos, diagramas, mapas ou matrizes que permitam uma nova maneira de organizar e analisar as informações. Nesta etapa geralmente são definidas outras categorias de análise que vão além daquelas descobertas na etapa de redução dos dados (GIL, 2008, p. 175).

A última fase é a conclusão. “A elaboração da conclusão requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações” (GIL, 2008, p. 176).

Para realizar a primeira etapa da análise de dados, serão considerados os objetivos específicos como padrões para organizar os dados, conforme descrição do Quadro 5.

Quadro 5 - Demonstração da etapa de redução de dados

(continua)

<p>Analisar como é realizado o processo de avaliação de desempenho dos servidores da instituição pública em estudo.</p>	<p>-Os gestores participaram do planejamento da implantação do processo de avaliação?</p> <p>-Na perspectiva de vocês, atualmente, o processo de avaliação de desempenho está alinhado com o processo de gestão de desempenho?</p> <p>-A avaliação está voltada para a meritocracia, desenvolvimento pessoal ou há um estímulo para o modelo adaptativo cordial com pouca interferência dos gestores?</p> <p>-Existe um processo de capacitação que prepare o servidor para desenvolver suas atividades antes de ser avaliado?</p> <p>-Como é realizado o controle do desempenho antes de avaliar?</p> <p>-Há recompensa por bom desempenho?</p> <p>-Qual procedimento adotado em caso de não haver desempenho satisfatório?</p>
<p>Identificar os modelos de avaliação de desempenho utilizados com os servidores da instituição pública em estudo.</p>	<p>-Como foi decidido qual seria o tipo de avaliação de desempenho?</p> <p>-De quanto em quanto tempo o servidor é avaliado?</p> <p>-Quem avalia o servidor?</p> <p>-Quem avalia é treinado para exercer esta tarefa?</p> <p>-Quais quesitos são avaliados?</p>
<p>Verificar se houve melhorias no desempenho organizacional ou individual a partir da implantação da avaliação de desempenho dos servidores da</p>	<p>-Houve melhora na motivação dos servidores?</p> <p>-As avaliações mostraram algum tipo de melhora de desempenho no decorrer dos anos?</p> <p>-Há algum indicador que demonstre que o número de servidores promovidos aumentou durante o decorrer dos</p>

(conclusão)

instituição pública.	anos? -Há registros que demonstrem a diminuição do número de faltas ou atestados dos servidores ou que demonstrem o aumento de elogios ao atendimento da prefeitura como um todo após a implantação da avaliação de desempenho?
----------------------	--

FONTE: Elaborado pela acadêmica

A partir da demonstração feita através do Quadro 5, serão desenvolvidas as etapas seguintes do processo de análise de dados.

3.5 Limitações do método

Assim, como qualquer outro método de pesquisa o estudo de caso possui limitações. De acordo com Gil (2009) este tipo de método é de difícil generalização e replicação, pois estuda um determinado fenômeno ou ambiente com instrumentos de pesquisa não padronizados.

Sendo assim, é possível afirmar que as conclusões às quais este estudo chegará podem ser aplicadas apenas considerando a instituição em estudo. Além disso, a forma como o estudo foi realizado não necessariamente teria resultado, se estudado em outra instituição.

Outras limitações conforme Gil (2009) são um processo de análise complexo e validade e fidedignidade críticas. Esta limitação acontece devido ao fato de não haver análise estatística dos dados. Desta forma, a análise depende das habilidades do pesquisador em organizar os dados e fazer inferências.

As habilidades do pesquisador e a grande quantidade de tempo despendido durante o estudo são outros fatores limitantes deste método de pesquisa. Segundo Gil “exige-se do pesquisador competência para planejar a pesquisa, para conduzir entrevistas e observações, para analisar e interpretar os dados e para redigir o relatório de pesquisa” (GIL, 2009, p. 19). Quando há prazo para desenvolver todas estas atividades, o estudo pode ficar comprometido em virtude de sobrecarga do pesquisador.

Entretanto, apesar das limitações, é possível desenvolver uma boa pesquisa com o método de estudo de caso que seja relevante e aperfeiçoe conhecimentos. No próximo capítulo será apresentada a análise de dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Após aplicar entrevista em 28 de abril de 2017 e coletar dados através de pesquisas bibliográficas e documentais, inicia-se a apresentação e análise de dados. A apresentação e análise estão separadas em seções de acordo com os objetivos específicos elaborados no princípio deste estudo.

Na primeira seção, estão dados e análise acerca de como ocorre o processo de avaliação na instituição pública, foco desta pesquisa. Na segunda seção, apresentam-se os modelos de avaliação utilizados para mensurar o desempenho dos servidores da empresa pública. Já na terceira seção, é realizada apresentação e análise sobre a verificação de benefícios após a criação da CPGQ e implantação de avaliação de desempenho dos servidores municipais.

No intuito de comparar as considerações, obtidas através da entrevista e documentos, com a literatura pesquisada durante o estudo, serão utilizadas citações das principais ideias acerca das manifestações encontradas.

4.1 Como é realizado o processo de avaliação de desempenho na Instituição Pública

Com a intenção de analisar como acontece o processo de avaliação de desempenho na Instituição Pública, estudada nesta pesquisa, inicialmente, procurou-se descobrir se os gestores participaram da implantação do processo de avaliação. A primeira questão do formulário de entrevista foi formulada da seguinte maneira: Os gestores participaram do planejamento da implantação do processo de avaliação?

De acordo com os integrantes da comissão permanente de gestão da qualidade (CPGQ) houve durante o processo de implantação da avaliação de desempenho na instituição pública *“a participação representativa de diversas classes de servidores, inclusive gestores de diversas áreas dentre eles chefias, diretores e lideranças, além da representação efetiva do Sindicato da Classe e seu jurídico”*.

Ao analisar a resposta do grupo entrevistado, é possível afirmar que, antes de implantar a avaliação de desempenho na instituição, existiu a preocupação de envolver os participantes da futura prática e explicar os objetivos da avaliação de desempenho. De acordo com Lamperti e Dewes *“os objetivos precisam ser claramente estabelecidos e disseminados no âmbito de toda a empresa, para que todas as partes envolvidas no processo conheçam os propósitos da avaliação do desempenho praticada”* (LAMPERTI; DEWES, 2016, p. 08).

Além disso, a comissão entrevistada afirmou que o envolvimento das pessoas que participarão da avaliação de desempenho propicia *“uma abertura dialógica e participativa no processo da criação do instrumento avaliativo”*. Sendo assim, nota-se que o primeiro passo para estabelecer a avaliação de desempenho foi realizado de forma coerente com o que a teoria defende que é correto.

Quanto ao alinhamento do processo de avaliação com o processo de gestão de desempenho, foi feito o seguinte questionamento: Na perspectiva da comissão, atualmente, o processo de avaliação de desempenho está alinhado com o processo de gestão de desempenho? A resposta da comissão é que *“na verdade, a Gestão de Desempenho não compete à CPGQ, mas sim à Administração Pública. O instrumento/boletim de avaliação de desempenho é utilizado para mensurar o processo de desempenho individual de cada servidor, mas também pode ser utilizado para demonstrar áreas que necessitam melhorias e/ou um olhar atento da Administração, bem como para fins de promover os servidores que alcançarem as notas pré-estabelecidas para título de promoção”*.

Ao analisar a percepção da CPGQ, nota-se que há maior ênfase na esfera de avaliação de desempenho, cumprindo assim o que a legislação federal prevê, ao não mencionar gestão de desempenho. No entanto, percebe-se também que há ligação entre gestão e avaliação, pois as avaliações fornecem dados para que a área de gestão de pessoas tome decisões relativas à promoções e *“apresenta outras aplicabilidades, tais como: [...] sinalizadora das necessidades de treinamento e da descoberta de talentos; e guia para o desenvolvimento dos trabalhadores dentro de suas carreiras”* (MOURÃO et al, 2015, p. 05).

Além de questionar os integrantes da CPGQ sobre o alinhamento com a gestão de desempenho, foi formulada a questão 3 da seguinte forma: A avaliação está voltada para a meritocracia, desenvolvimento pessoal ou há um estímulo para o modelo adaptativo cordial com pouca interferência dos gestores? Na opinião dos integrantes da Comissão a avaliação de desempenho está voltada para a meritocracia, pois *“a chefia avalia o desempenho do servidor e o próprio servidor através da autoavaliação tem a possibilidade de refletir sobre seu desempenho com critérios preestabelecidos, concorrendo à promoção por desempenho. Na busca por alcançar a promoção acaba que o servidor ao buscar por seu próprio mérito, a fim de ser promovido, acaba por gerar também seu desenvolvimento pessoal, bem como da equipe”*.

Antes de analisar a resposta da comissão, é importante ressaltar que existem dificuldades por parte das organizações públicas em manter a meritocracia, porque *“desenvolvem atividades tipicamente administrativas, nas quais não se pode definir com*

clareza as metas a serem alcançadas nem medir o grau de participação individual dos trabalhadores” (MOURÃO et al, 2015, p. 01). Devido a este fato Mourão et al (2015) recomendam que seja utilizada a metodologia de avaliação 360° para se obter resultados imparciais.

Ao analisar a explicação da comissão para a pergunta, nota-se que há o comentário que a avaliação possui critérios preestabelecidos. Isto contribui para que haja meritocracia, pois todos são avaliados da mesma forma. Entretanto, não há avaliação 360°. Isto acarreta em perda do *feedback* que poderia ser fornecido por colegas de mesmo cargo e por clientes internos e externos. Acredita-se que este tipo de avaliação ainda não seja praticado na instituição por questões culturais enraizadas no serviço público.

Sabe-se que, no âmbito da administração pública, por imperativo cultural, pouca inclinação se tem para avaliar um colega de trabalho, em geral reconhecido como alguém na condição temporária de subordinado. Presentes aqui traços culturais como o personalismo (conduta orientada pelas dimensões pessoal e afetiva) e o clientelismo (relação de troca de favores) (BERGUE, 2014, p. 229).

Ainda analisando a resposta da questão 3, é possível afirmar que a avaliação não é unilateral, o que demonstra que a avaliação de desempenho da instituição possui um diferencial benéfico que é a autoavaliação. Além de diminuir a verticalização da avaliação, implantar um sistema de avaliação de desempenho que contemple autoavaliação demonstra que a instituição está disposta a ouvir a opinião do servidor e que leva em consideração a “necessidade das pessoas de saberem e reconhecerem os propósitos e as consequências do processo de aferição” (BERGUE, 2014, p. 231).

Outro aspecto interessante da resposta dos entrevistados à questão número 3 é que há uma discreta inclinação para o modelo desenvolvimento pessoal ao considerar que um desempenho individual satisfatório contribui para o desempenho de equipes e empresarial de sucesso, por isso a busca por melhor desempenho é incentivada através da possibilidade de promoção.

A próxima questão, número 4, fez o seguinte questionamento: Existe um processo de capacitação que prepare o servidor para desenvolver suas atividades antes de ser avaliado? A CPGQ informou que “*ocorrem capacitações com as equipes: servidores, chefias, secretários e adjuntos, assessores e responsáveis pelo RH*”.

As capacitações mencionadas são fundamentais para a posterior avaliação de desempenho individual, pois de acordo Mourão et al a capacitação prepara o trabalhador, “assim que ele ingressa no quadro funcional da organização, de modo a habilitá-lo para o

desempenho eficiente das tarefas que lhe forem atribuídas” (MOURÃO et al, 2015, p. 08). Sendo assim, percebe-se que, neste ponto, há interligação entre a avaliação de desempenho e outras atividades da empresa, principalmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas.

Prosseguindo com a apresentação e análise de dados, a questão número 5 perguntava - Como é realizado o controle do desempenho antes de avaliar? – A resposta obtida foi *“Estimula-se a utilização de um documento chamado “dossiê”, que é o acompanhamento do período a ser avaliado posteriormente, trazendo subsídios para uma avaliação mais justa e coerente e a possibilidade de feedbacks durante o semestre”*.

Além disso, da mesma forma que as capacitações realizadas antes de avaliar o servidor, o uso do “dossiê” é benéfico, porque permite realizar um controle do desempenho antes de avaliar, corrigindo falhas pequenas antes de tornarem-se empecilhos maiores para o desempenho. O uso do “dossiê” é considerado uma avaliação de formação, ou seja, o servidor é avaliado durante o desenvolvimento do trabalho, minimizando os pontos negativos que podem ser apontados em uma avaliação de controle.

Partindo desta afirmação, é “preciso reconhecer que as transformações organizacionais dependem fundamentalmente da qualidade do processo de comunicação e tendem a ocorrer em processos lentos e emergentes, com assimilação não linear, em diferentes graus de intensidade, variando de pessoa para pessoa, entre outros atributos” (BERGUE, 2014, p. 237). Desta forma, o acompanhamento do desempenho do período a ser avaliado futuramente permite que o relacionamento entre subordinado e gestor se estreite, melhorando a comunicação e tornando a prática do *feedback* contínua.

Quanto à recompensa por bom desempenho, dirigiu-se a questão 6 aos integrantes da CPGQ, formulada assim: Há recompensa por bom desempenho? A resposta obtida foi *“quando o servidor atingir nota a partir de 94, receberá os 5% da promoção por desempenho no semestre seguinte ao biênio”*.

Considerando a resposta dos entrevistados, é possível reforçar que a avaliação de desempenho praticada na instituição pública está voltada para meritocracia, diferente de grande parte das instituições públicas, em que as promoções acontecem somente baseadas no tempo de empresa. Além disso, a recompensa por bom desempenho acontece, porque a empresa possui um plano de carreira. Sendo assim, premiam-se as melhores performances e incentiva-se a motivação do servidor em buscar desempenhos melhores. Segundo Mourão et al “nada impede que a ascensão entre as classes se dê em razão do tempo de serviço, mas é preciso que também haja a possibilidade de ascensão pelo mérito, com base em avaliações de desempenho constantes e livres de vícios” (MOURÃO et al, 2015, p. 08).

A última pergunta com objetivo de analisar como é realizado o processo de avaliação de desempenho na instituição pública, número 7, estava formulada da seguinte maneira: Qual procedimento adotado em caso de não haver desempenho satisfatório? Os entrevistados responderam que *“legalmente se o servidor não alcançar a nota mínima de 60 pontos deve passar por um programa de Recapacitação”*.

A partir desta resposta, nota-se uma discreta inclinação da avaliação por desempenho para o modelo de desenvolvimento pessoal, conforme já mencionado anteriormente. Este modelo é válido, porém de acordo com Bergue (2014) o correto seria que ele antecedesse o modelo da meritocracia, pois primeiro seriam identificadas as lacunas em que o desempenho não está satisfatório, haveria correção e após reconhecimento do mérito.

Por fim, após apresentar e analisar as respostas das questões iniciais da entrevista, foi possível ter uma visão geral de como é realizada a avaliação de desempenho na instituição pública, localizada na Serra Gaúcha. Pode-se afirmar que o instrumento de avaliação de desempenho está em parte alinhado com a gestão de desempenho e está voltado principalmente para a meritocracia com leve tendência para o desenvolvimento pessoal. Constatou-se também que houve planejamento antes da implantação da avaliação de desempenho, bem como preparo dos avaliadores e servidores para que a prática fosse desenvolvida da melhor forma possível. Na seção 4.2 será possível identificar os modelos de avaliação adotados pela instituição, foco desta pesquisa.

4.2 Os modelos de avaliação utilizados pela instituição pública em estudo

A avaliação de desempenho pode ser aplicada através da utilização de diferentes métodos. É possível eleger um modelo ou associar mais de um tipo de avaliação para se obter maior clareza e imparcialidade nos resultados. Decidir qual modelo de avaliação de desempenho é mais adequado para a empresa é difícil e, geralmente, envolve, além dos responsáveis pela gestão de pessoas, demais ocupantes de cargos de nível estratégico e no caso de órgão público, em que deve ser observado o princípio da legalidade, é preciso estudar a legislação pertinente ao assunto.

Sendo assim, foi dirigido o questionamento número 8 para os integrantes da CPGQ: Como foi decidido qual seria o tipo de avaliação de desempenho? Conforme afirmação da equipe *“o modelo já veio com embasamento legal através da Lei 2916/2011, contudo, a Comissão buscou embasamento teórico e prático, estudou vários modelos, fez contatos e visitas a outras cidades do Rio Grande do Sul, fazendo vários questionamentos e contatos*

através de e-mails para conhecer o método avaliativo de outras realidades, cursos na ABRH e DPM para instruções legais, chegando-se ao modelo por fim aplicado: avaliação da chefia, autoavaliação, modelo de escolha objetiva de quesitos, coleta semestral, base somatória com média final”.

Além das informações reveladas pelos integrantes da CPGQ na resposta para a questão 8 também descobriu-se que o modelo de avaliação utilizado é de Escalas Gráficas, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Parte do boletim de avaliação de desempenho

Crítérios/Desempenho	Baixo - Justifique	Bom	Muito Bom	Excelente - Justifique
A. Assiduidade: Número de dias com faltas justificadas por atestados. **Falta injustificada zera esse quesito**.	<input type="checkbox"/> 11 ou mais dias com faltas justificadas.	<input type="checkbox"/> 8 a 10 dias com faltas justificadas.	<input type="checkbox"/> 4 a 7 dias com faltas justificadas.	<input type="checkbox"/> Até 3 dias com faltas justificadas.
B. Pontualidade: Atrasos, saídas antecipadas e/ou durante o expediente.	<input type="checkbox"/> Foi impontual no semestre.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes foi impontual.	<input type="checkbox"/> Geralmente foi pontual.	<input type="checkbox"/> Foi pontual durante o semestre.
C. Assiduidade e Pontualidade: Referente à carga horária do cargo de concurso.	<input type="checkbox"/> Deixou de cumprir a carga horária de concurso.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes deixou de cumprir a carga horária de concurso.	<input type="checkbox"/> Geralmente cumpriu a carga horária de concurso.	<input type="checkbox"/> Cumpriu integralmente a carga horária de concurso.
D. Disciplina: Atende normas regulamentares e hierárquicas.	<input type="checkbox"/> Deixou de atender as normas regulamentares e hierárquicas 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixou de atender 1 vez.	<input type="checkbox"/> Atendeu as normas regulamentares e hierárquicas.	<input type="checkbox"/> Atendeu plenamente as normas regulamentares e hierárquicas contribuindo com ideias para melhorar a dinâmica do grupo. Exemplifique/justifique.
E. Eficiência: Conhecimento do ofício (demonstra, na prática, o domínio das atribuições do cargo de concurso). **Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.	<input type="checkbox"/> Deixou de demonstrar domínio das atribuições 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixou de demonstrar domínio das atribuições 1 vez.	<input type="checkbox"/> Demonstrou domínio e conhecimento das atribuições.	<input type="checkbox"/> Demonstrou perfeitamente esse domínio das atribuições do seu cargo, inclusive compartilhando conhecimento com a equipe de trabalho. Exemplifique/justifique.
F. Eficiência: Qualidade na execução das atribuições do cargo de concurso. **Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.	<input type="checkbox"/> Deixou de executar as atribuições com a qualidade devida 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixou de executar as atribuições com a qualidade devida 1 vez.	<input type="checkbox"/> Executou as atribuições do seu cargo de concurso com a qualidade devida.	<input type="checkbox"/> Executou plenamente as atribuições com a qualidade devida refletindo/auxiliando na qualidade do trabalho da equipe. Exemplifique/justifique.

FONTE: <http://cpgq2012.blogspot.com.br/p/quadro-geral-chefia-avaliacao.html>

Ao observar a Figura 1, fica evidente que este método possui critérios de avaliação definidos. Após o preenchimento do instrumento, as notas obtidas são somadas, chegando-se ao resultado do desempenho. O boletim é assinado pelo servidor avaliado, pela chefia imediata e pelo Secretário responsável pela pasta.

Para cada quesito há um pontuação específica, conforme demonstra o Quadro 06.

Quadro 6 - Pontuação

	Baixo	Bom	Muito Bom	Excelente
Assiduidade	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Pontualidade	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts
Assiduidade e Pontualidade	2 pts	3 pts	4 pts	5 pts
Disciplina	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Eficiência	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Eficiência	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Eficiência e Responsabilidade	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Responsabilidade	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Responsabilidade	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Relacionamento	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts
Relacionamento	4 pts	6 pts	8 pts	10 pts

FONTE: <http://cpgq2012.blogspot.com.br/p/quadro-geral-chefia-avaliacao.html>

Após apresentar o Quadro 06, fica evidente que os boletins de avaliação possuem 11 questões que englobam os seis critérios a serem avaliados. Há também o boletim de autoavaliação, que conta com as mesmas questões que a avaliação do avaliador. Parte deste boletim está representado através da Figura 2.

Figura 2 - Parte do boletim de autoavaliação

Crítérios/Desempenho	Baixo - Justifique	Bom	Muito Bom	Excelente -Justifique
A. Assiduidade: Número de dias com faltas justificadas por atestados. **Falta injustificada zera esse quesito**.	<input type="checkbox"/> 11 ou mais dias com faltas justificadas.	<input type="checkbox"/> 8 a 10 dias com faltas justificadas.	<input type="checkbox"/> 4 a 7 dias com faltas justificadas.	<input type="checkbox"/> Até 3 dias com faltas justificadas.
B. Pontualidade: Atrasos, saídas antecipadas e/ou durante o expediente.	<input type="checkbox"/> Fui impontual no semestre.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes fui impontual.	<input type="checkbox"/> Geralmente fui pontual.	<input type="checkbox"/> Fui pontual durante o semestre.
C. Assiduidade e Pontualidade: Referente à carga horária do cargo de concurso.	<input type="checkbox"/> Deixei de cumprir a carga horária de concurso.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes deixei de cumprir a carga horária de concurso.	<input type="checkbox"/> Geralmente cumprí a carga horária de concurso.	<input type="checkbox"/> Cumprí integralmente a carga horária de concurso.
D. Disciplina: Atende normas regulamentares e hierárquicas.	<input type="checkbox"/> Deixei de atender as normas regulamentares e hierárquicas 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixei de atender 1 vez.	<input type="checkbox"/> Atendi as normas regulamentares e hierárquicas.	<input type="checkbox"/> Atendi plenamente as normas regulamentares e hierárquicas com disciplina, contribuindo com ideias para melhorar a dinâmica do grupo. Exemplifique/justifique.
E. Eficiência: Conhecimento do ofício (demonstra, na prática, o domínio das atribuições do cargo de concurso). **Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.	<input type="checkbox"/> Deixei de demonstrar domínio das atribuições 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixei de demonstrar domínio das atribuições 1 vez.	<input type="checkbox"/> Demonstrei domínio e conhecimento das minhas atribuições.	<input type="checkbox"/> Demonstrei perfeitamente domínio sobre as atribuições do meu cargo, compartilhando conhecimento com a equipe. Exemplifique/justifique.
F. Eficiência: Qualidade na execução das atribuições do cargo de concurso. **Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.	<input type="checkbox"/> Deixei de executar as atribuições com a qualidade devida 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixei de executar com a qualidade devida 1 vez.	<input type="checkbox"/> Executei as atribuições do meu cargo de concurso com a qualidade devida.	<input type="checkbox"/> Executei plenamente as atribuições com a qualidade devida refletindo/auxiliando na qualidade do trabalho da equipe. Exemplifique/justifique.

FONTE: <http://cpqg2012.blogspot.com.br/p/quadro-geral-servidor-auto-avaliacao.html>

Após analisar a Figura 2 nota-se que a autoavaliação é idêntica a avaliação feita pelo gestor. Para se chegar a uma nota final, o procedimento é o seguinte, de acordo com a CPGQ.

A nota final para fins de promoção será calculada com base nas 4 coletas de dados: 1º semestre: boletim de avaliação preenchido pela chefia + boletim de avaliação preenchido pelo próprio servidor (autoavaliação) = soma das duas avaliações (soma das duas coletas de dados) divididas por 2 = nota final do semestre. 2º semestre: boletim de avaliação preenchido pela chefia + boletim de avaliação preenchido pelo próprio servidor (autoavaliação) = soma das duas avaliações (soma das duas coletas de dados) divididas por 2 = nota final do semestre. Nota final do 1º semestre + Nota final do 2º semestre divididas por 2 = nota Anual. Depois (Nota Anual + Nota Anual) divididas por 2 = Nota Bienal. (BLOG)

Ao considerar a explicação acima, é possível afirmar que a avaliação de desempenho não é totalmente unilateral, pois a autoavaliação tem peso igual ao da avaliação feita pela chefia.

Outra pergunta realizada para a CPGQ, número 9, foi: Quem avalia o servidor? Conforme o grupo “a avaliação dos servidores municipais deveria ser realizada por: chefia mediata (secretário); chefia imediata (chefe do setor) e colega de mesmo cargo”. Porém, se

esta forma de avaliação fosse mantida, de acordo com informações relatadas pela equipe o chefe mediato realizaria uma avaliação que não traria contribuições para o servidor, pois não há real proximidade para avaliar. “O colega de mesmo cargo seria outro problema visto que em muitos setores da Prefeitura não há colegas de mesmo cargo trabalhando próximos” (BLOG CPGQ).

Com a intenção de realizar um processo de avaliação de desempenho individual que agregasse benefícios para a instituição e não fosse verticalizado, ou seja, somente com considerações do avaliador, a comissão propôs que fosse realizada avaliação de desempenho pela chefia imediata e autoavaliação do servidor. A proposta “foi aprovada por unanimidade em assembleia dos servidores municipais [...], promovida pelo Sindicato, realizada no dia 14 de junho de 2012” (BLOG CPGQ). Além disso, ficou acordado que “após a realização da avaliação da chefia imediata, esta deverá ser homologada pela chefia mediata” (BLOG CPGQ). Assim, ao considerar mais opiniões na avaliação de desempenho há redução da prática do paternalismo e protecionismo.

Dando sequência à apresentação e análise de dados, a questão 10 - formulada da seguinte forma: Quem avalia é treinado para exercer esta tarefa? – foi respondida pelos integrantes da comissão afirmando que sim, “*os treinamentos ocorreram com grande ênfase durante o início do processo e neste ano de 2017, intensificaram-se novamente devido a grande mudança de chefias, devido a nova gestão pública*”.

Partindo da afirmação do grupo entrevistado, ressalta-se que o procedimento de preparar o avaliador para avaliar é fundamental para que o processo de avaliação de desempenho gere benefícios. Sobretudo em organizações públicas, em que acontecem casos em que “as chefias não querem se incomodar; temem implicações pessoais e repercussões políticas. A aversão ao conflito potencial inibe a prática do feedback, que tende a ser de antemão assumido como uma ofensa” (BERGUE, 2014, p. 245).

Além disso, é possível afirmar que a instituição, foco deste estudo, está adotando um procedimento que em algumas organizações que implantam avaliação de desempenho não é utilizado, já que “Além de breve instrução sobre como realizar a avaliação em termos de utilização dos sistemas e do conhecimento dos parâmetros de mensuração pouco se tem investido na capacitação dos gestores para lidar com o processo e com as relações que dele advêm” (BERGUE, 2014, p. 243).

Após tomar a decisão sobre quem são os avaliadores, é necessário estipular de quanto em quanto tempo o servidor é avaliado. A questão 11 interpelava: De quanto em quanto tempo o servidor é avaliado? A resposta da CPGQ para este questionamento foi que *na Lei*

Municipal n°. 2916/2011, há previsão de que a avaliação de desempenho seja bienal, ou seja, realizada de dois em dois anos. Então, durante o biênio devem ocorrer quatro ‘coletas de dados’, assim, serão quatro avaliações, sendo que cada ano é dividido em dois períodos de seis meses.

As avaliações mencionadas são consideradas avaliações de controle, pois a cada seis meses há avaliação do período transcorrido.

Prosseguindo com a apresentação e análise de dados, realizou-se o questionamento número 12 formulado da seguinte maneira: Quais critérios são avaliados? A escolha dos critérios da avaliação de desempenho é muito importante e a resposta da CPGQ para esta questão foi “*Os critérios de avaliação elencados pela CPGQ são baseados na Constituição Federal que trata dos 6 critérios legalmente constituídos para avaliação do funcionalismo público. São eles: assiduidade, pontualidade, disciplina, eficiência, responsabilidade e relacionamento. No boletim de avaliação tais critérios são descritos e colocados de forma a orientar a avaliação a ser realizada possibilitando que tais critérios sejam mensuráveis, medidos e apontados para fins de chegar a nota/pontuação*”.

Após a explicação de quais são os critérios de avaliação de desempenho e em que são baseados, no quadro 7 estão descritos detalhadamente os critérios de avaliação de desempenho utilizados na instituição pública foco desta pesquisa.

Quadro 7 - Critérios da avaliação de desempenho

(continua)

Assiduidade	Considera-se assíduo o servidor que não falta ao serviço. Faltas, mesmo que justificadas, apesar de não ensejarem desconto nos vencimentos do funcionário, refletem no seu desempenho e fazem com que a sua área de lotação porventura tenha de designar algum colega para substituí-lo nas suas ausências.
Pontualidade	É a qualidade ou condição de pontual; é o cumprimento de horário. Consiste na chegada do servidor pontualmente no seu local de trabalho, permanência nesse e retirada só após o término de sua jornada respeitando sempre a carga horária referente ao seu cargo e área de concurso/provimento efetivo [...].
Disciplina	Trata-se da obediência às regras e aos superiores hierárquicos, assegurando o bom funcionamento dos órgãos públicos e a satisfatória prestação do serviço público. Ordens que deverão ser necessariamente revestidas de

(conclusão)

Disciplina	legalidade para que obriguem o servidor ao seu cumprimento. Atitudes de insubordinação, desrespeito, descumprimentos de ordens legais, dentre outras, refletirão na avaliação do servidor negativamente.
Eficiência	É a capacidade do servidor ser efetivo, competente, produtivo, conseguindo o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios. Neste item será avaliada a formação e o conhecimento do funcionário em relação ao seu cargo de concurso, o compartilhamento de seu conhecimento com a chefia e os colegas, o cumprimento de prazos, a qualidade de execução de suas tarefas, o uso de bom vernáculo ao redigir documentos, o cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas, desde que os tempos estabelecidos sejam condizentes com a natureza das atividades, a adoção das formatações indicadas pela ISO, o uso adequado de equipamentos e zelo ao patrimônio público, de acordo com as normas e manuais de cada área e equipamento, a preservação dos equipamentos e materiais de trabalho, a realização das anotações nos documentos adequados, a economia de material, a apresentação de sugestões para melhorar a qualidade do serviço e diminuir a quantidade de material utilizada, equilibrando a economia do Município e preservando o meio ambiente, evitando que suas atribuições sejam refeitas por outrem.
Responsabilidade	É a qualidade de ser responsável, possuir a obrigação, o encargo de cumprir as atribuições de seu cargo de forma integral e a contento. Este quesito leva em consideração a elaboração e o cumprimento das tarefas atribuídas ao servidor, a observância às normas da área em que está lotado e da Secretaria correspondente.
Relacionamento/ Urbanidade/ Conduta Profissional	É a avaliação da capacidade do servidor em manter relacionamentos, de conviver bem no ambiente de trabalho, com a chefia, os colegas e com o público em geral. Neste quesito será avaliado o relacionamento do servidor com sua chefia, com seus colegas e com o público em geral, pautando sua conduta na cortesia e na observância dos conceitos morais que tanto norteiam o comportamento humano na esfera profissional quanto na Administração Pública.

FONTE: Decreto Municipal n. 071/2013 e suas alterações.

Conforme apresentado no Quadro 07, o detalhamento dos critérios é fundamental para o funcionamento correto da avaliação de desempenho. Gavazini e Dutra ressaltam que é ideal que os critérios sejam mensuráveis, “como forma de evitar a avaliação pessoal do superior responsável por “dar as notas” para cada item” (GAVAZINI; DUTRA, 2016, p. 161). É importante lembrar que as notas de cada critério estão enquadradas em especificações numéricas, por exemplo, está escrito no boletim de avaliação: “deixou de demonstrar domínio das atribuições 2 vezes”. Além disso, são consideradas diversas variáveis como objetivo de realizar uma avaliação global do servidor.

Então, a partir das informações coletadas e analisadas, detectou-se que o modelo de avaliação de desempenho individual utilizado pela instituição em estudo é o de escalas gráficas, com critérios que obedecem ao exigido pela legislação e que são mensuráveis. Além disso, a avaliação é bilateral. Após identificar os modelos de avaliação utilizados pela instituição, é necessário verificar se houve melhorias no desempenho organizacional e individual após a implantação da avaliação de desempenho. Na seção 4.3, são analisados dados referentes a este assunto.

4.3 Melhorias no desempenho organizacional e individual após a implantação da avaliação de desempenho

No intuito de verificar se houve a obtenção de benefícios, na percepção da CPGQ, após a implantação da avaliação de desempenho, questionou-se o seguinte: Houve melhora na motivação dos servidores? Os integrantes da CPGQ afirmaram que *“Na percepção da Comissão houve uma significativa motivação por parte dos servidores a fim de buscar o percentual salarial promovido pela avaliação de desempenho; atualmente a avaliação de desempenho já é encarada como algo inerente ao trabalho no setor público da Prefeitura de Gramado, de início vale ressaltar que havia uma relutância por parte dos servidores, mas nos parece que agora se apropriaram e entenderam o processo e parecem sim motivados a buscar melhorar seu desempenho a fim de alcançar o “plus” salarial. Vale ressaltar, contudo, que não há dados palpáveis que corroborem isto, é apenas uma percepção da Comissão”*.

Partindo da afirmação do grupo entrevistado é importante reconhecer que a avaliação de desempenho baseada na meritocracia contribui para o aumento da motivação dos servidores, uma vez que há recompensa por atingir o desempenho esperado, representado um desafio para o servidor.

Outrossim, a partir da melhoria da motivação do servidor é possível que a empresa obtenha melhorias no desempenho organizacional. “É inegável que a motivação do ser humano se apresenta como um dos fatores capazes de influenciar o nível de eficiência das organizações públicas” (MOURÃO et al, 2015, p. 01).

Questionou-se ainda, a pergunta número 14 - As avaliações mostraram algum tipo de melhora de desempenho no decorrer dos anos? *A percepção da Comissão é de que houve melhora no desempenho por parte dos servidores devido a busca pelo percentual salarial promovido pela avaliação de desempenho; como dito na questão anterior atualmente a avaliação de desempenho já é encarada como algo inerente ao trabalho no setor público da instituição em estudo, e, devido a motivação dos servidores buscando melhorar seu desempenho automaticamente, há uma melhora de desempenho. Entretanto, vale novamente ressaltar que não há dados palpáveis que corroborem isto, é apenas uma percepção da Comissão.*

Ao analisar a percepção da comissão referente ao melhor desempenho, é possível afirmar que a melhora da performance é devida ao fator mais óbvio que é a possibilidade de reconhecimento do mérito, porém a melhora do desempenho pode surgir por outros motivos, tais como, melhores relacionamentos entre servidores e chefias; prática do feedback constante; formação de equipes de trabalho com habilidades complementares e lideranças conhecendo os colaboradores e aproveitando o conhecimento e habilidades em áreas em que possuam desempenho mais satisfatório.

Outro questionamento foi o de número 15 - Há algum indicador que demonstre que o número de servidores promovidos aumentou durante o decorrer dos anos? A resposta do grupo entrevistado foi positiva. *“No ano de 2014, biênio 2012/2013 50,80% dos servidores foram promovidos; em 2016, biênio 2014/2015, 63,35% foram promovidos. É necessário levar em consideração que este número tem base nos servidores que participaram efetivamente do processo avaliativo”.*

Após a apresentação desta resposta pode-se deduzir que um dos motivos para o aumento do número de servidores promovidos é a motivação. Além disso, pressupõe-se que se houve aumento de promoções, houve melhores relacionamentos entre subordinados e chefias, maior fornecimento de *feedback* e comprometimento dos servidores e avaliadores com a instituição.

Nota-se ainda que a resistência à implantação da avaliação diminuiu, demonstrando que o processo foi esclarecido e a confiança dos servidores na instituição e no instrumento de avaliação de desempenho aumentou.

O último questionamento da entrevista foi o seguinte: Há registros que demonstrem a diminuição do número de faltas ou atestados dos servidores ou que demonstrem o aumento de elogios ao atendimento da prefeitura como um todo após a implantação da avaliação de desempenho? A resposta obtida foi “*Não dispomos de dados para responder a este questionamento*”.

A partir desta afirmação nota-se que adoção da prática do *Balanced Scorecard* auxiliaria a instituição para comparar se houve melhora ou não do desempenho da organização a partir da avaliação de desempenho individual. Desta forma, seria possível determinar se, de fato, os benefícios percebidos pelos integrantes da comissão são verdadeiros.

Por outro ângulo, pode-se afirmar que o instrumento utilizado não está totalmente alinhado com a gestão de desempenho, pois não há dados organizados que registrem se o nível de reclamações de contribuintes aumentou ou diminuiu, quais os motivos para pedidos de demissão ou remoção, pesquisas de clima anuais, divulgação de relatórios para que a equipe responsável pela gestão do desempenho analise e tome medidas cabíveis em relação à níveis de rotatividade ou absenteísmo.

Contudo, a percepção da comissão permanente da gestão da qualidade aponta para maiores benefícios que pontos negativos em relação à avaliação de desempenho do servidor e esta percepção é válida, já que os integrantes do grupo são os colaboradores ligados ao processo de avaliação e maiores conhecedores do assunto na instituição.

Apesar de não haver registros de dados dos fatores mencionados, existem outros registros em um órgão público que podem demonstrar a melhora do desempenho organizacional. Um deles é a quantidade de receitas. De acordo com o portal da transparência da cidade, as receitas obtidas a partir de 2014, ano de fechamento do primeiro biênio, foram as demonstradas no Quadro 8.

Quadro 8 - Receitas

Receitas	
Janeiro de 2014	R\$ 11.024.991,88
Janeiro de 2015	R\$ 12.888.577,86
Janeiro de 2016	R\$ 12.961.649,31
Janeiro de 2017	R\$ 14.434.305,31

FONTE: Portal da transparência. <http://e-gov.betha.com.br/transparencia/01030-013/con_comparativoreceita.faces?mun=62STbk1BrDcbeF-7AnOS_A==>>

Após a apresentação dos números contidos no Quadro 8, pode-se presumir que um dos fatores que contribui para o aumento das receitas é a melhora no desempenho dos servidores, pois há maior eficiência e responsabilidade no cumprimento das atribuições, evitando-se assim erros que podem gerar custos para a máquina pública. É possível também que o aumento da motivação e contentamento dos servidores, percebidos pela CPGQ, tenham contribuído para a diminuição de ações trabalhistas, onerosas para a instituição, porém não há na empresa dados que comprovem esta afirmação, sendo apenas uma suposição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração deste estudo, cujo objetivo principal era identificar quais benefícios, de acordo com a percepção dos integrantes da CPGQ, foram obtidos pela instituição pública após implantar avaliação de desempenho contínua para os servidores, constatou-se que tanto os objetivos específicos quanto o principal mencionado foram atingidos.

Ao iniciar pelas considerações obtidas através da busca por alcançar o objetivo específico de analisar como ocorre o processo de avaliação de desempenho individual na instituição, detectou-se que a implantação desta prática foi planejada e envolveu representantes de servidores e gestores para que se discutissem os objetivos da utilização de um instrumento para medir o desempenho dos funcionários.

Além disso, observou-se que a avaliação de desempenho individual desenvolvida na empresa pública baseia-se no modelo meritocrático com discreta e superficial tendência para o modelo desenvolvimento pessoal. Foi possível chegar a este posicionamento, porque a principal ação decorrente da avaliação dos servidores é a promoção por desempenho satisfatório, apesar de existir um processo de capacitação com o intuito de desenvolver o servidor para que seu desempenho melhore.

Outra inferência interessante é que, na percepção da comissão que conduz o processo de avaliação de desempenho, o processo de gestão de desempenho está ligado com a administração pública, o que é verdadeiro, mas não diminui a retroalimentação que a avaliação realiza, entregando subsídios para tomada de decisão sobre a necessidade de treinamentos ou promoções, por exemplo.

Quanto ao segundo objetivo específico - Identificar os modelos de avaliação de desempenho realizados com os servidores da instituição pública – detectou-se que, por se tratar de organização pública, a avaliação de desempenho está regulamentada pela Legislação para cumprir desta forma o princípio da legalidade. Outra consideração relevante é que o modelo utilizado é o de escalas gráficas, pois este modelo permite estipular padrões de desempenho, o que facilita o enquadramento dos quesitos em números, evitando a subjetividade.

Ainda é possível afirmar que há um diferencial, utilizado pela empresa em estudo, ao realizar uma avaliação que não é somente unilateral. Os servidores realizam autoavaliação e, assim, a nota para a promoção de desempenho é composta pela avaliação de um superior e do próprio servidor. Desta forma, há reforço da meritocracia e diminuição do risco de problemas

como o protecionismo ou uma atitude do avaliador que possa pessoalizar a avaliação.

Além disso, para evitar problemas os avaliadores recebem capacitação para avaliar seus subordinados e há a utilização de um documento, no qual o gestor registra a avaliação formativa dos servidores com o intuito de corrigir pequenos deslizes de desempenho durante a execução de uma atividade e fornecer *feedback* constante para o servidor.

Prosseguindo com as considerações finais, o terceiro objetivo específico era: Verificar se houve melhorias no desempenho organizacional ou individual a partir da implantação da avaliação de desempenho dos servidores da instituição pública. Pode-se dizer que houve melhoria do desempenho individual, pois os dados apresentados pela comissão entrevistada apontam aumento percentual do número de servidores promovidos, aumentando de 50,80% para 63,35%. Quanto à melhorias no desempenho organizacional as receitas aumentaram de 2014 até 2017, indicando que a melhoria no desempenho individual reflete no desempenho organizacional.

Finalmente, atendendo ao objetivo principal do trabalho, foram identificados benefícios, na percepção da comissão, após a implantação da avaliação de desempenho, tais como melhora na motivação dos servidores e aumento do número de servidores que atingiram desempenhos satisfatórios no decorrer dos anos. A partir destas percepções, é possível presumir que houve melhora no relacionamento entre subordinados e chefia, devido ao maior fornecimento de *feedback*.

Outro benefício é o incentivo à meritocracia. Através dela é possível promover os servidores com justiça e evitar o protecionismo e paternalismo, que há alguns anos eram considerados problemas corriqueiros no serviço público.

Além disso, foram percebidos benefícios relacionados com o desempenho organizacional como o aumento das receitas, que supõe-se sejam consequência do aperfeiçoamento do desempenho individual.

Por fim, como sugestão, é importante que a empresa desenvolva maneiras de medir nível de satisfação dos contribuintes com registro do número de elogios recebidos, por exemplo. Além disso, é relevante para melhor alinhamento da gestão de desempenho com a esfera de avaliação de desempenho, realizar pesquisa de clima organizacional, entrevista de desligamento e registros de dados que apontem os níveis de rotatividade e absenteísmo.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas Organizações: O talento Humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485369/cfi/4!/4/4@0.00:15.8>> Acesso em: 28 Mar. 2017.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas: Conceitos Básicos e aplicações**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/cfi/6/16!4@0:0>> Acesso em: 08 Abr. 2017.
- BARBOSA, Lívia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** RSP – Revista do Serviço Público, Ano 47, Volume 120, Número 3, Set-Dez 1996, p. 58-102. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396/402>>. Acesso em: 1º Maio, 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência: A chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481569/cfi/4!/4/4@0.00:16.3>> Acesso em: 07 Abr. 2017.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484171/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 09 Abr. 2017.
- BLOG DA CPGQ. **Histórico da avaliação de desempenho**. Gramado, 10 Maio. 2017. Disponível em: <<http://cpgq2012.blogspot.com.br/p/proposta.html>> Acesso em: 10 Maio. 2017. BLOG: CPGQ.
- BLOG DA CPGQ. **Perguntas Frequentes**. Gramado, 10 Maio. 2017. Disponível em: <<http://cpgq2012.blogspot.com.br/p/proposta.html>> Acesso em: 10 Maio. 2017. BLOG: CPGQ.
- BRASIL. **Decreto Municipal nº. 071, de 08 de maio de 2013 e alterações**. Regulamenta a Lei Municipal nº 2.916, de 06 de maio de 2011, instituindo o Regimento Interno da CPGQ. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/decretos>> Acesso em: 10 Abr. 2017.
- BRASIL. **Lei Municipal nº. 2.912, de 06 de maio de 2011**. Institui o regime jurídico único dos servidores públicos do município de gramado, e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/g/gramado/lei-ordinaria/2011/292/2912/lei-ordinaria-n-2912-2011-institui-o-regime-juridico-unico-dos-servidores-publicos-do-municipio-de-gramado-e-da-outras-providencias?q=2912%2F2011>>. Acesso em: 10 Abr. 2017
- BRASIL. **Lei Municipal nº. 2.916, de 06 de maio de 2011**. Dispõe sobre o programa de valorização do servidor público e criação da comissão permanente de gestão da qualidade - cpgq estabelece procedimentos e critérios de preparação, controle e avaliação de desempenho, processos disciplinares, e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/g/gramado/lei-ordinaria/2011/292/2916/lei-ordinaria-n->

2916-2011-dispoe-sobre-o-programa-de-valorizacao-do-servidor-publico-e-criacao-da-comissao-permanente-de-gestao-da-qualidade-cpgq-estabelece-procedimentos-e-criterios-de-preparacao-controle-e-avaliacao-de-desempenho-processos-disciplinares-e-da-outras-providencias?q=2916%2F2011>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em:

<<http://unisinov3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543000275/pages/-22>> Acesso em: 09 Abr. 2017.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 Apr. 2017.

FERREIRA, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178908/cfi/4!/4/4@0.00:11.7>> Acesso em: 07 Abr. 2017.

GAVAZINI, André Antonio; DUTRA, Ademar. Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29354/20467>> Acesso em 13 Maio 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/cfi/4!/4/4@0.00:10.3>> Acesso em: 15 Abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464753/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 16 Abr. 2017.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em:

<<http://unisinov3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300558/pages/5>> Acesso em: 07 Abr. 2017.

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475131/cfi/4!/4/4@0.00:13.6>> Acesso em: 06 Fev. 2017.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípio e Tendências**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502135154/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 08 Abr. 2017.

LAMPERTI, Maridiani; DEWES, Fernando. A avaliação de desempenho humano: uma análise comparativa entre teoria e práxis em empresa do ramo metalúrgico. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 4, 2016. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/397/334>> Acesso em 05/05/2017

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, Volume1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12> > Acesso em: 13 Abr. 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento Estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473595/cfi/18!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 13 Abr. 2017.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro; LTC, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/cfi/6/10!/4/20@0:44.8>> Acesso em: 08 Abr. 2017.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: <<http://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576058878>> Acesso em: 26 abr. 2017

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Remuneração**. 2 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<http://unisinovs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581430904/pages/-10>> Acesso em: 11 Abr. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 1º Maio 2017.

MOURÃO, Anderson Abardes et al. **A Meritocracia como instrumento de mobilidade interna no serviço público brasileiro tipicamente administrativo**. 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/handle/1/1911>>. Acesso em 05/05/2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042/cfi/4!/4/4@0.00:12.1>>. Acesso em: 04 Mar. 2017.

OLIVEIRA, Fabiana Cyrino et al. A percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho no setor público. **Conhecimento Interativo**, v. 7, n. 2, p. 61-80, 2014. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/125>>. Acesso em: 1º Maio 2017.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública**: estado da arte na literatura internacional e nacional. REGE – Revista de Gestão n.º. 24, ano 2017, p. 85 – 96. Disponível em: <http://ac-els-cdn-com.ez101.periodicos.capes.gov.br/S1809227616306476/1-s2.0-S1809227616306476-main.pdf?_tid=68e62f6e-1d3a-11e7-9671-00000aacb361&acdnat=1491752416_65078fdabadb70312267ee05bade5335> Acesso em: 08 Abr. 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178908/cfi/304!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em 14 Abr. 2017.

SALDANHA, Clézio. **Introdução à Administração Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502116030/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 27 Fev. 2017.

SCHEDLER, Marcelo Francisco. SCHNEIDER, Evania. **Avaliação de desempenho**: uma análise do processo no SENAI–Lajeado/RS. 2017. Disponível em: <<https://univates.br/bdu/bitstream/10737/1493/1/2014MarceloFranciscoSchedler.pdf>>. Acesso em 05 Maio de 2017.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008. Disponível em: <<http://amormino.com.br/livros/20141219-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica.pdf>> Acesso em: 06 Fev. 2017.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<http://unisinos.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543009643/pages/-6>> Acesso em: 21 Abr. 2017.

APÊNDICE A

1. Os gestores participaram do planejamento da implantação do processo de avaliação?
2. Na perspectiva de vocês, atualmente, o processo de avaliação de desempenho está alinhado com o processo de gestão de desempenho?
3. A avaliação está voltada para a meritocracia, desenvolvimento pessoal ou há um estímulo para o modelo adaptativo cordial com pouca interferência dos gestores?
4. Existe um processo de capacitação que prepare o servidor para desenvolver suas atividades antes de ser avaliado?
5. Como é realizado o controle do desempenho antes de avaliar?
6. Há recompensa por bom desempenho?
7. Qual procedimento adotado em caso de não haver desempenho satisfatório?
8. Como foi decidido qual seria o método de avaliação de desempenho?
9. De quanto em quanto tempo o servidor é avaliado?
10. Quem avalia o servidor?
11. Quem avalia é treinado para exercer esta tarefa?
12. Quais quesitos são avaliados?
13. Houve melhora na motivação dos servidores?
14. As avaliações mostraram algum tipo de melhora de desempenho no decorrer dos anos?
15. Há algum indicador que demonstre que o número de servidores promovidos aumentou durante o decorrer dos anos?
16. Há registros que demonstrem a diminuição do número de faltas ou atestados dos servidores ou que demonstrem o aumento de elogios ao atendimento da prefeitura como um todo após a implantação da avaliação de desempenho?